VISMA

Digital Index | 2019

En undersøkelse
om digital modenhet
i norske bedrifter

Innholdsfortegnelse

S5
Forord: Teknologi er ingenting uten menneskene

S6-7
Om Digital Index 2019

S8-9
Resultater

S10-11
Hindringer for digitalisering

S12-13
Kompetansebehov

S14
Digitalisering og konkurransekraft

S15-16
Drivere for digitalisering

S16
Myndighetenes rolle

S17-22
Intervju
Tone Wille, Posten

S23
Hvor skal du starte?

S24
Mottak av faktura

S25
Godkjenning av faktura

S26
Betaling av faktura

S27
Sending av faktura

S28
Purring

S29
Inkasso

S30
Oppdatering av innbetalinger

S31
Rapportering

S32-35
Intervju
Jørgen Olav Amundsen, Amundsen Sports

S36
Reiseregninger

S37
Utlegg

S38
Ferieønsker

S39
Fravær

S40
Timeregistrering

S41-43
Intervju
Lekang Filter

S44-47
Intervju
Mali Hole Skogen, IKT-Norge

S48-49
Metode for Digital Index 2019

S50
Kilder

Teknologi er ingenting uten menneskene

Er det ikke rart? Vi kan forsyne oss med det beste verden har å tilby av teknologi. De digitale mulighetene ligger og venter på oss, der rett foran nesen vår. Likevel er det så mange av oss som ikke griper dem. Eller, er det egentlig så rart? For det er jo ikke teknologien som avgjør at ting faktisk skjer. Det er menneskene.

Rapporten du nå holder i hendene, er den tredje utgaven av Visma Digital Index. For tredje år på rad gjennomfører vi en undersøkelse om digital modenhet i norske bedrifter. Hva viser den? Jo, temperaturen stiger, fra en digitaliseringsgrad på 47 % i fjor til 54 % i år. Flere bedrifter ser nye muligheter og erkjenner behovet for omstilling. Men stigende temperatur er ikke nok i en tid der endringer skjer i stadig raskere tempo.

Vi ser tydelige tegn på at verdensøkonomien nå er på vei inn i en lavkonjunktur. Det betyr at også Norge må forberede seg på nye tider grunnet lavere etterspørsel, økt arbeidsledighet og en eldrebølge på full fart inn i norsk farvann.

I nedgangstider vil ryggmargsrefleksen være å spare penger. Det føles tryggest. Men når andre står stille, det er da du skal ta tak. Da har du en unik mulighet til å skaffe deg et varig forsprang.

I teknologi ligger det et potensiale til å skape seg konkurransefortrinn. Men for å realisere mulighetene, må vi som ledere forstå mulighetsrommet, vi må prioritere, motivere og mobilisere bedriften vår til å handle. Vår undersøkelse viser at et flertall norske ledere ikke har tatt den digitale omstillingen på alvor. Hva kan årsaken være? Kan det være at de ikke har kjent kniven på strupen ennå? Utfordringen er at når du blir tvunget til å gjøre en endring, er det mye tyngre – om ikke for sent – å snu.

Som leder skal du ikke kunne alt om teknologi, eller forstå alle detaljer. Jobben din er å være i stand til å ta beslutninger på vegne av bedriften som peker inn i fremtiden.

Står du stille i dagens verden, går du i praksis bakover. Fremtiden handler om å ligge foran. Det handler om å skape noe som ikke finnes i dag.

God lesning!

Erlend Sogn
Adm. direktør i Visma Software

Om Digital Index

Visma Digital Index tar temperaturen på digitalisering i norsk næringsliv. For å finne ut av hvordan det står til, har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant 916 beslutningstakere i norske bedrifter og andre sentrale ansatte i bedriften.

Hva har vi kartlagt?

Vi har stilt bedriftene spørsmål om rammer og forutsetninger for digitalisering:

- Hindringer for å digitalisere
- Behovet for kompetanse framover
- Digitalisering og konkurransekraft
- Faktorer som bidrar til digitalisering
- Myndighetenes tilrettelegging for digitalisering

Vi har kartlagt digitaliseringsgraden i 13 økonomiske og administrative prosesser:

1. Mottak av faktura
2. Godkjenning av faktura
3. Betaling av faktura
4. Sending av faktura
5. Purring
6. Inkasso
7. Oppdatering av innbetalinger
8. Rapporting
9. Reiseregninger
10. Utlegg
11. Ferieønsker
12. Fravær
13. Timeregistrering

Hvem har interesse av rapporten?

Rapporten er rettet mot alle som er interessert i hvordan de kan effektivisere måten de jobber på gjennom bruk av teknologi, det være seg daglig leder, økonomiansvarlig eller ansatte i bedriften.

Sammendrag

Hovedfunn | Rammer og forutsetninger for digitalisering

Hindringer
Bedriftene ser ikke på digitalisering som viktig nok

Drivere
Bedriftene er mer opptatt av å løpe fort enn å løpe smart

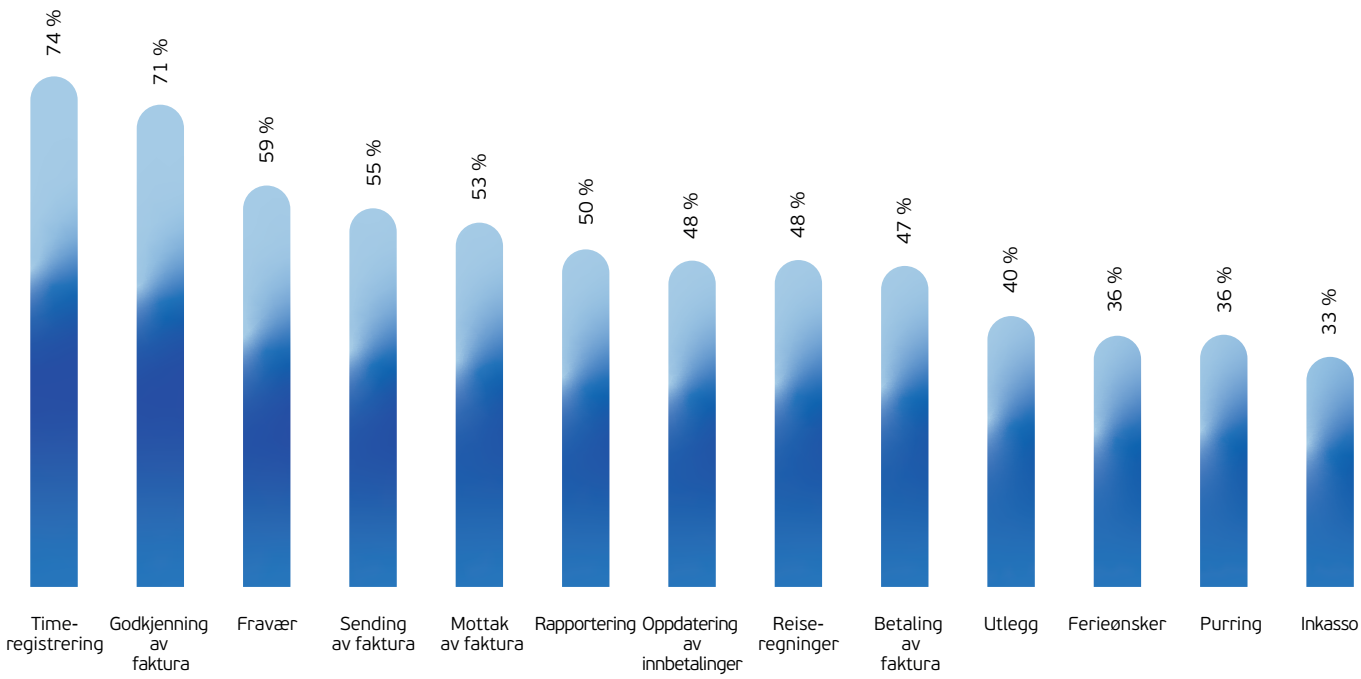
Kompetanse
Bedriftene undervurderer sitt eget kompetansebehov

Myndighetene
Bedriftene merker ikke regjeringens digitaliseringspolitikk

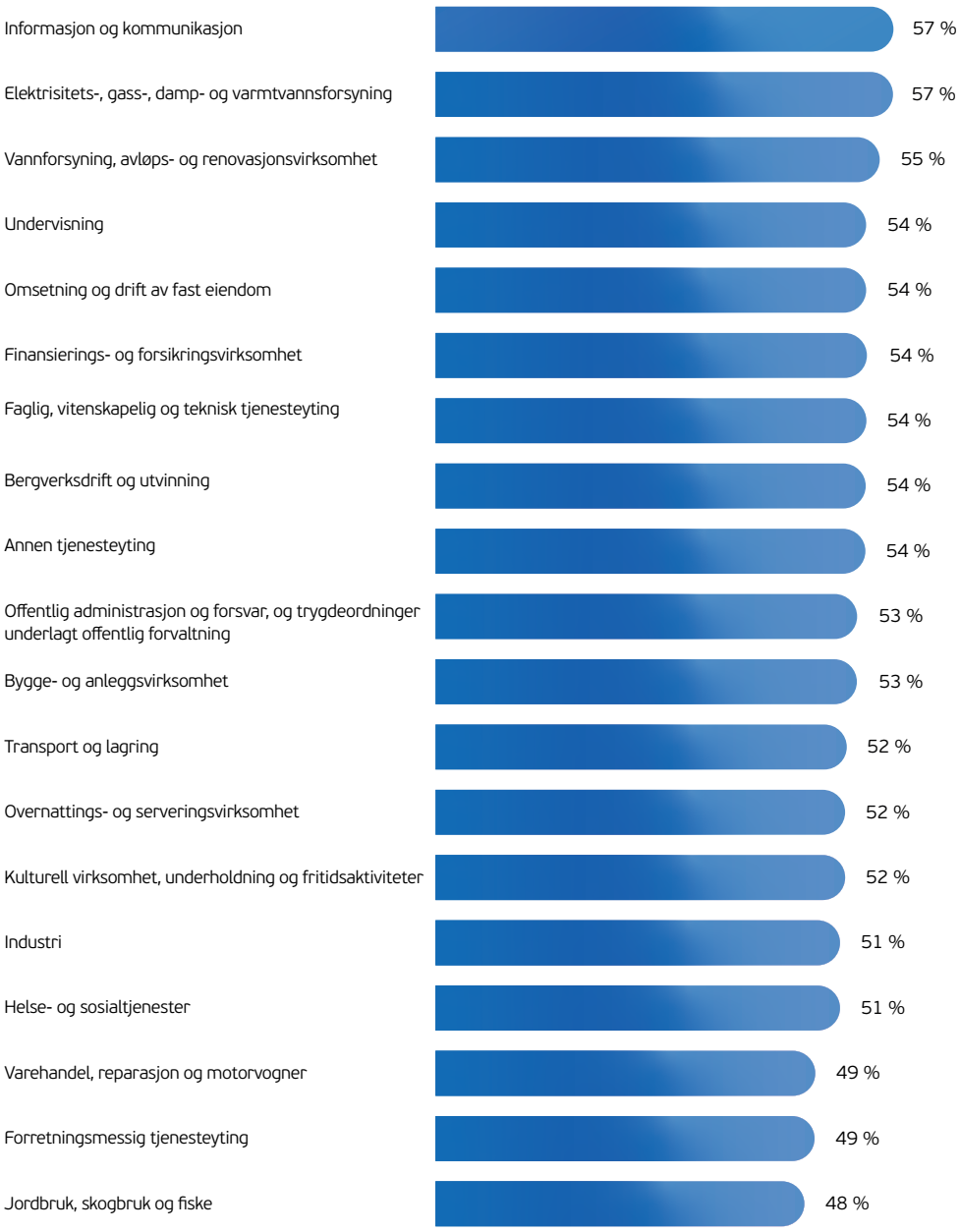
Konkurransekraft
Bedriftene ser ikke på digitalisering som avgjørende

Visma Digital Index 2019 viser en digitaliseringsgrad i norske bedrifter på

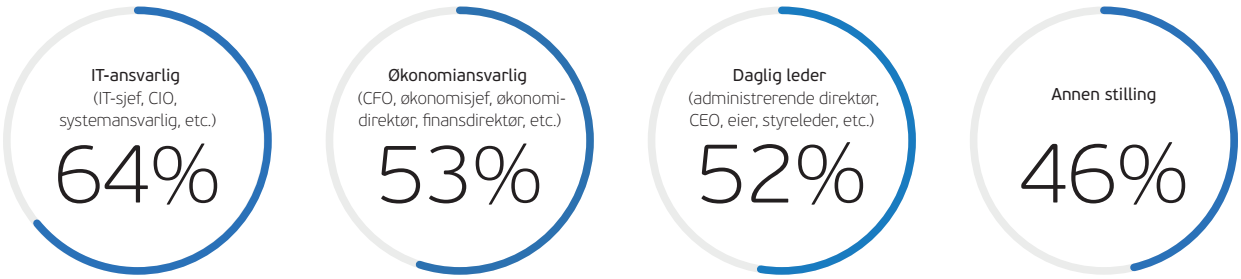
Hovedfunn | Digitaliseringsgrad – 13 økonomiske og administrative prosesser



Hovedfunn | Digitaliseringsgrad fordelt på næringsgrupper

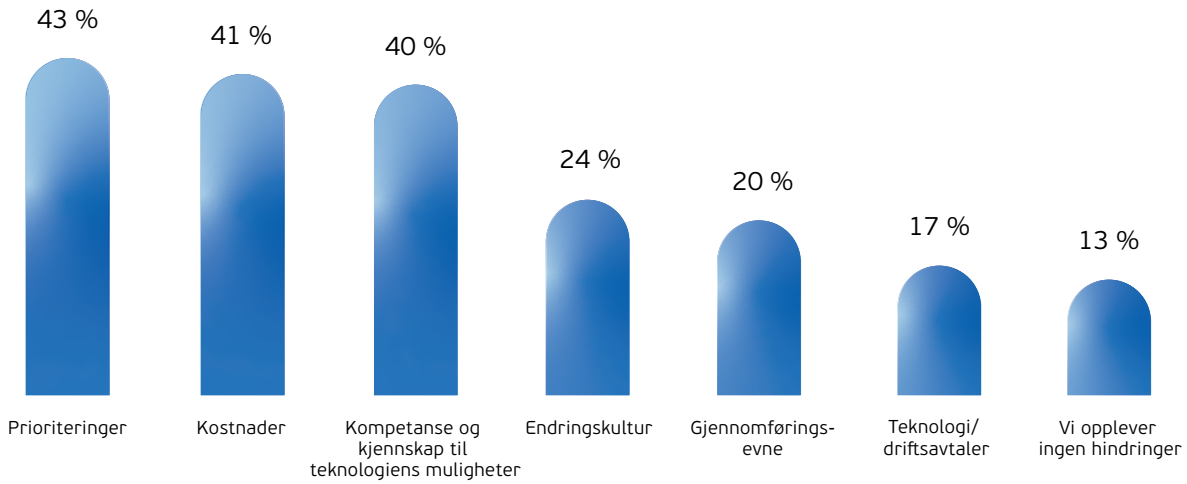


Hovedfunn | Digitaliseringsgrad fordelt på stillingsnivå



Bedriftene ser ikke på digitalisering som viktig nok

Spørsmål: Hva opplever du som de viktigste hindringene for å digitalisere økonomiske og administrative prosesser i din bedrift?



Dette er et «velg de tre viktigste»-spørsmål. Det betyr at hver av stolpene viser andelen respondenter som har svart dette svaret som én av topp tre hindringer.

1. Prioriteringer

Digitalisering vil treffe alle eksisterende og fremtidige næringer og vil være selve grunnlaget for vår konkurransekraft. Digitalisering er ikke noe som skjer av seg selv, men må velges og prioriteres. **Ved spørsmål om de viktigste hindringene for å digitalisere, oppgir 43 % prioritering som en av de tre viktigste årsakene.**

Uten innsikt om mulighetene digitalisering åpner opp for, er det lett å nedprioritere digitalisering. Indexen vår indikerer at nettopp 43 % av bedriftene vil prioritere andre tiltak foran digitalisering.

De som prioriterer å digitalisere, stikker ifra

Det er mulig å se sammenheng mellom lønnsomhet og digitaliseringsgrad. En SSB-studie viser at gjennomsnittlig verdiskaping per timeverk er 14,7 % høyere i bedrifter med utstrakt bruk av IT[1]. Flere nyere internasjonale studier[2] viser det samme: systematisk arbeid med digitalisering og kompetanse gir resultater. Med andre ord, de som prioriterer å digitalisere, stikker ifra.

Det innebærer at de som allerede har kommet i gang, høyst sannsynlig vil øke gapet fra konkurrenten jo lenger tid de som ikke har digitalisert bruker på å komme i gang.

2. Kostnader

41 % av respondentene mener kostnader er blant de tre viktigste hindringene for digitalisering. Også rapporten *IT i praksis*[3] viser at digitalisering har for høye kostnader til at det blir prioritert.

Det er ingen tvil om at det koster å investere i teknologi. Å transformere bedriften og de ansatte fra én forretningsmodell til en annen, er heller ikke gratis. Gevinsten er likevel stor, om ikke på kort, så i hvert fall i det lange løp. Vi skal ikke se langt for å finne norske selskaper som i stor grad har lyktes med sin omstilling.

Tallene vitner om at nøkkelpersoner i norske bedrifter er mer opptatt av kostnader enn på gevinstene teknologien gir. Dette kan det være flere grunner til, men mangelfull kunnskap og innsikt i gevinstene, er nok en av dem. Et annet problem kan være eierskapssammensetning i norske bedrifter, med mange små familieforetak. Vi ser for eksempel at bedrifter med utenlandske eiere med mye kapital i ryggen gjør det uforholdsmessig bra i form av sysselsetting og verdiskaping sammenliknet med norskeide bedrifter[4].

Telenor og Equinor er eksempler på bedrifter som har levert godt i beinhard internasjonal konkurranse. De ville ikke overlevd uten å satse stort på digitalisering. Innen eiendomsbransjen finner vi GoldBox som driver med 3D-rendering, noe som er i ferd med å revolusjonere prospekter i eiendomsbransjen. Vi kan jo tenke oss en fremtid hvor du ikke trenger å gå på visning, der alt kan gjøres virtuelt.

3. Kompetanse

40 % av respondentene oppgir kompetanse som en av de tre viktigste hindringene for digitalisering. En stor andel av bedriftene mener altså at kompetansen må endres, dersom bedriften skal komme i gang med eller lykkes med digitalisering.

Paradokset er at selv om 40 % mener kompetanse er blant de tre største hindre for digitalisering, ser bare 14 % i stor grad eller svært stor grad behovet for ny kompetanse inn i bedriften (se neste spørsmål). Distansen mellom faktisk behov og forståelse av behov, er derfor urovekkende stor.

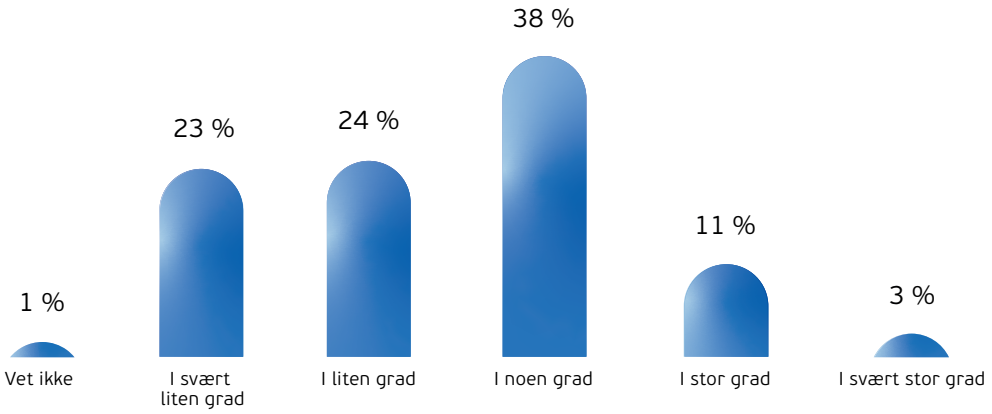
IT-sjefen: Endringskultur viktigste hindring

Et interessant funn er at **44 %** av IT-sjefene oppgir endringskultur som en av de tre viktigste hindringene. Endringskultur er ikke blant de tre viktigste hos daglig leder eller økonomiansvarlig. Det kan vitne om at IT-sjefene har forstått at å lykkes med digitalisering, i stor grad handler om endring, ledelse og kultur, og ikke teknologien i seg selv. Og at motviljen mot endring sitter andre steder i bedriften enn hos IT-sjefen selv.

Det kan også bety at IT-sjefene historisk har erfart at endringsmotstand og kultur har gjort det vanskelig for dem å hente ut potensialet som ligger i teknologien, og at de ikke har fått mandat til å gjennomføre de organisatoriske endringene som skal til for å lykkes.

Bedriftene undervurderer sitt eget kompetansebehov

Spørsmål: I hvor stor grad er du enig i følgende utsagn: I vår bedrift mangler vi kompetansen som kreves for å kunne digitalisere våre forretningsprosesser/arbeidsprosesser?



Norsk konkurranseevne bygger på kompetanse. Tilstrekkelig kompetanse er en forutsetning for at næringslivet skal kunne utnytte og utvikle digital teknologi. Flere undersøkelser[5], gjort av Abelia, IKT-Norge, Tekna og NHO, viser at norske bedrifter mangler tilstrekkelig digital kompetanse. De mangler også kompetanse om hva teknologi er og hva den kan bidra til[6]. Rapporten *IT i praksis* viser at manglende tilgang til riktig kompetanse holder virksomheter tilbake i arbeidet med digitalisering[7].

47 % av respondentene våre mener at de i svært liten eller liten grad mangler kompetansen som vil kreves for å lykkes med digitalisering. Bare 14 % mener de i stor eller svært stor grad har behov for ny kompetanse inn i bedriften.

Paradoks: IT-sjef mener ikke bedriften mangler kompetanse

Igjen ser vi ulik respons avhengig av stilling: 64 % av IT-sjefene mener at bedriften ikke mangler kompetanse, mens 52 % av de daglige lederne og 53 % av økonomisjefene mener at de i noen eller større grad mangler kompetansen. Det er urovekkende at det er såpass stor uoverensstemmelse mellom IT-sjef og daglig leder/økonomisjef på spørsmål om både kompetanse og barrierer for endring, fordi uenighet i toppledelsen ofte er en årsak til at digital transformasjon feiler[8].

Hvorfor forstår ikke bedriftene kompetansebehovet?

Handler det om at respondentene jobber i bedrifter som skiller seg fra resten av bedriftsmarkedet og allerede har den «riktige» kompetansen på plass? Trolig ikke. Årsaken er nok heller at respondentene ikke har innsikt og kompetanse om hva omstilling og digitaliseringen vil kreve av dem og de ansatte framover. Når vi samtidig ser at så mange som 70 % av digitale transformasjoner feiler, kan det være indikasjoner på at det er nettopp et stort kompetanseløft som skal til. Man kan også spørre seg om det er slik at det er ubehagelig å innrømme overfor en selv at man ikke har den kompetansen som trengs for å lykkes med en digital transformasjon.

Hva sier ekspertene om fremtidens kompetansebehov?

Behov 1: Digital kompetanse hos ledelsen

Ledere har ikke vært vant til å tenke på digital teknologi som en sentral driver i verdiskaping, men er nødt til å gjøre det i dag. Flere undersøkelser viser at manglende teknologikompetanse hos ledere i beslutningsprosesser, er en av de største barrierene for digitalisering[10].

Men teknologiinnsikt i seg selv gir ingen kommersiell verdi for virksomheten. *Digital ledelse* er en mer strategisk kompetanse, som ikke først og fremst handler om kunnskap om IT, men evnen til å gjennomføre endringsprosesser – gi retning, motivere medarbeidere og sikre lønnsomhet. De beste lederne klarer å forutse konsekvenser av trender tidligere og tydeligere enn konkurrentene. De kan ta strategiske grep før konkurrentene og skaffer sin virksomhet en konkurransefordel i markedet[11].

Behov 2: Allmenn kompetanse i bedriften

60 % av tilgjengelig funksjonalitet i programvare for bedrifter utnyttes ikke[12]. For å få nytte av et system er nøkkelen å skape endringer i atferd og tankesett hos mennesker, blant annet gjennom digital opplæring og brukerstøtte.

Alle ansatte trenger grunnleggende brukerkompetanse. Uten den kan vi ikke forstå mulighetene som ligger i teknologi og utnytte den riktig. Manglende intern kompetanseheving og forståelse for digitalisering vil dessuten møte endringsmotstand og frykt fra de ansatte, i en situasjon der vi mer enn noe annet er avhengige av endringsvilje[13].

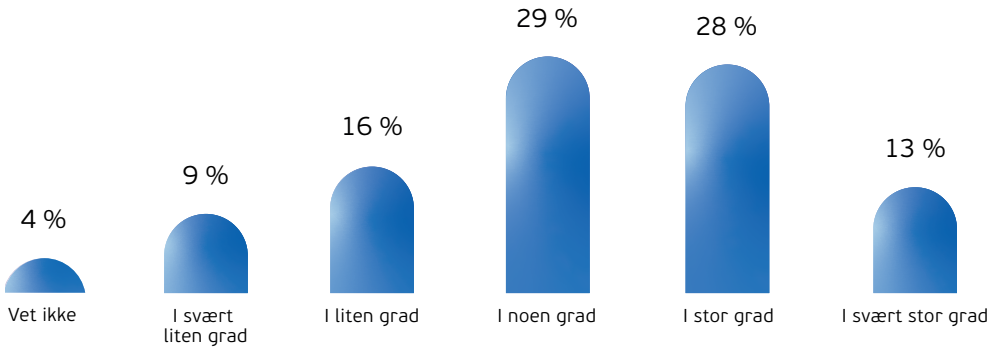
Behov 3: Spisskompetanse i bedriften

Digitaliseringen i samfunnet gir også endringer i tradisjonelle arbeidsplasser. Vi ser en økende automatisering – ikke bare i industrien, men også innen kundebehandling, for eksempel i bank og forsikring. Når innholdet i arbeidet endres, endres også kompetansebehovet.

Digital spisskompetanse spenner bredt, fra kompetanse innen IT-sikkerhet, dataanalyse og kybernetikk (automatisk styring av systemer), til teknologiforståelse og digitale forretningsmodeller. Behovet for denne kompetansen gjelder på tvers av næringer, og både for små og store bedrifter.

Bedriftene har middels «sense of urgency»

Spørsmål: I hvilken grad vil digitalisering av arbeidsprosesser/forretningsprosesser i din bedrift være avgjørende for å styrke konkurransekraften de neste 3–5 årene?



Bare 13 % mener digitalisering i svært stor vil grad være avgjørende for konkurransekraft.

Så mange som 25 % av respondentene mener digitalisering i liten eller ingen grad vil bidra til økt konkurransekraft. Hva er årsaken? Opplever de ikke konkurranse som følge av digitalisering i dag?

Andre forhold viktigere enn digitalisering

Én årsak kan være *hvordan* spørsmålet stilles, altså hvor *avgjørende* digitalisering er. Det betyr ikke nødvendigvis at de ikke ser viktigheten av digitalisering, men at det er andre forhold som er mer avgjørende for bedriftens konkurransekraft. Det kan også være at de har nok med de daglige utfordringene. Eller kan det være at de rett og slett ikke er i stand til å se for seg hvordan sin egen bransje kan digitaliseres? Og at de ikke har forstått eller akseptert at i en digital verden er det enorme fordeler av å være «first mover»[14]?

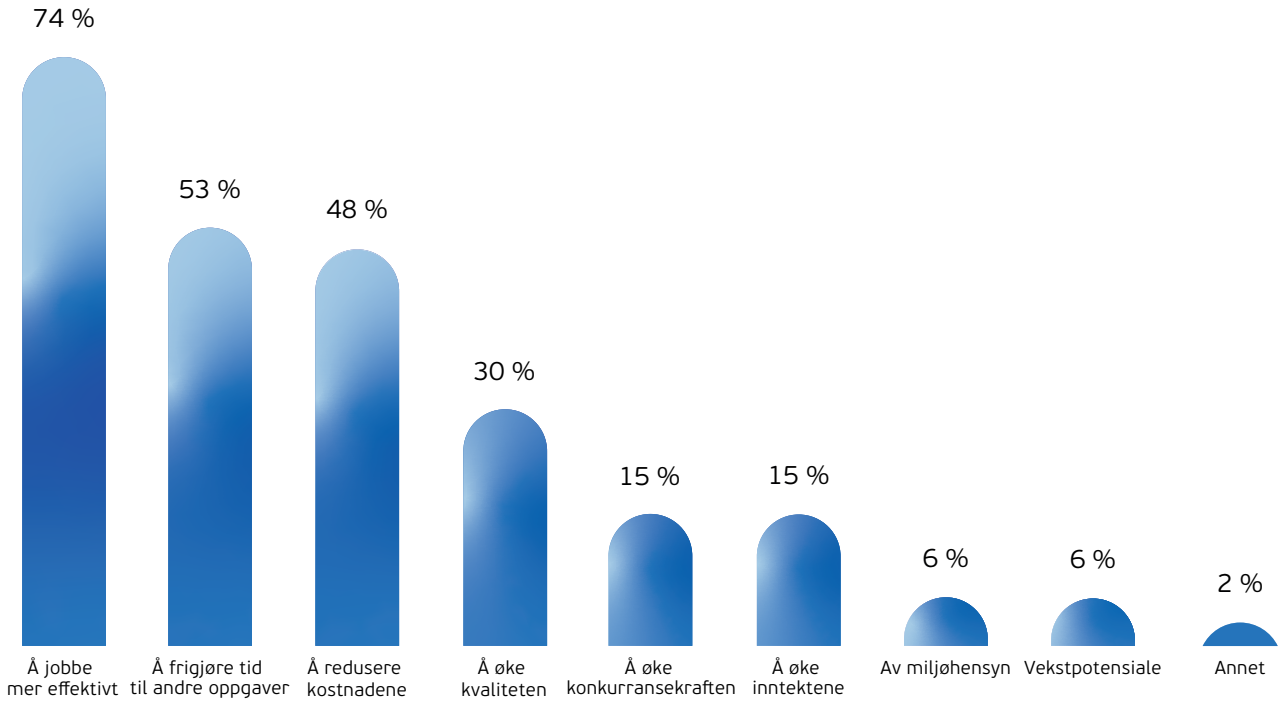
Uansett viser tallene våre at norsk næringsliv har nokså senkede skuldre. Det er bred enighet om at digitalisering vil treffe alle eksisterende og fremtidige næringer, og vil være grunnlaget for vår konkurransekraft. Skal vi lykkes med fremtidig vekst og verdiskaping, må vi også lykkes med teknologi i hele kjeden.

Sammenheng mellom digitalisering og produktivitet

Det er en sterk sammenheng mellom hvor digitalisert en næring er og hvor produktiv den er. Finansnæringen har hatt en produktivitetsvekst på 4,5 % siden år 2000 og regner selv med at digitalisering er viktigste drivkraft. Tidligere konsernsjef Rune Bjerke har sagt at DNB hadde trengt minst 6000 flere årsverk om de skulle levert sine tjenester som i dag uten digitalisering[15]. OECD angir at bedrifter som benytter datadrevet innovasjon, har 5–10 % høyere vekstrate enn andre[16].

Bedriftene er mer opptatt av å løpe fort enn å løpe smart

Spørsmål: Hva vil de viktigste faktorene være for at din bedrift skal digitalisere flere sentrale prosesser enn i dag?



Dette er et «velg de tre viktigste»-spørsmål. Det betyr at hver av stolpene viser andelen respondenter som har svart dette svaret som én av topp tre faktorer.

Vi ser at hele 74 % mener at effektivitet er blant de viktigste grunnene til å digitalisere. 53 % oppgir frigjøring av tid. Det vitner om at respondentene erkjenner at måten de jobber på i dag, ikke er den mest hensiktsmessige – og at det er andre oppgaver de burde hatt mer tid til å gjøre. Dette er jo nettopp kjernen i digitalisere: Å forenkle og automatisere måten man jobber på.

Samtidig viser det at bedriftene i større grad er opptatt av å effektivisere dagens arbeidsmåter, enn å tenke nytt rundt hvordan de løser oppgaver i bedriften. Det kan vitne om at bedriftene ikke ser på konkurransesituasjonen som prekær, men heller optimaliserer på marginer. Framover er nok dette noe som i større grad vil bli utfordret, ettersom konkurransekraften i globale, digitale forretningsaktører gjør seg gjeldende også lokalt, i det som til nå har vært beskyttede norske «små markeder».

Paradoks: Kostnader er både en driver og en hindring

Nesten halvparten (48 %) av respondentene oppgir å redusere kostnad som sine topp 3 grunner til å digitalisere. Det er et paradoks at kostnader også er en av de viktigste hindringene hos de samme respondentene (se side 10-11). Hva kan vi forstå ut fra dette? Jo, at mange ser at det å investere i teknologi har en høy umiddelbar kostnad, og at kostnader derfor kan være et hinder på kort sikt. Likevel ser mange av bedriftene at digitalisering kan gi verdi fordi det lønner seg på lang sikt.

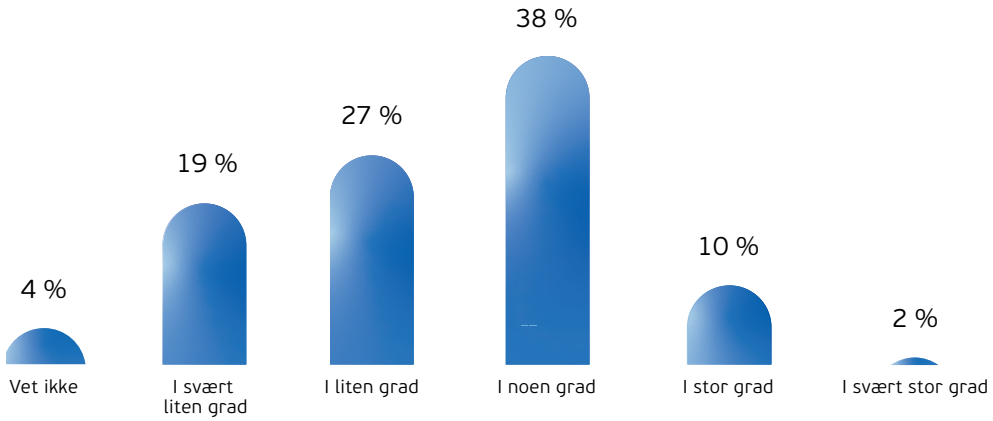
>>

Farlig trend ikke å ta bærekraft på alvor

Nederst finner vi faktoren miljøhensyn (6 %). Bærekraft og miljø er altså enn så lenge ingen driver i seg selv for å digitalisere. Kanskje handler det om at bedriftene ikke ser hvilke fordeler bærekraftig utvikling både kan gi dem både når det kommer til økt konkurransekraft og lønnsomhet[17]. Hvorfor er det et problem? Jo, fordi det kommer til å straffe bedriftene, hardere enn de aner, når vi ser de nye generasjonene som er på vei inn i arbeidslivet og som forbrukere og kjøpere av varer og tjenester. Vi vet at denne generasjonen kommer til å velge arbeidsplass og leverandører ut fra andre forhold enn profitt[18].

Bedriftene merker ikke regjeringens digitaliseringspolitikk

Spørsmål: Jeg mener myndighetene legger til rette for at det skal bli enkelt for min bedrift å lykkes med digitalisering.



Regjeringen vil kutte kostnader for næringslivet med ti milliarder innen 2021. Ifølge næringsminister Torbjørn Røe Isaksen har regjeringen forenklet for omtrent to milliarder kroner brutto i 2018, mens målet for 2019 er nye tre milliarder. Hvordan definerer regjeringen selv forenklingen? Jo, det er å forenkle rapportering, lover og regler. De har for eksempel digitalisert sykemeldinger og samtykkefunksjon for private lån.

Når vi spør bedriftene selv, oppgir nesten halvparten (46 %) at de i liten eller svært liten grad opplever at regjeringen legger til rette for digitalisering. Kun 2 % av bedriftene har i svært stor grad merket effekt.

Samme tendens ser vi i andre undersøkelser: I Forenklingsundersøkelsen 2019 oppgir 45 % at deres virksomhet bruker uforholdsmessig mye tid på å oppfylle myndighetenes rapporteringskrav[19]. 39 % har i svært liten grad merket effektene av regjeringens forenklingspolitikk i sin bedrift.

Posten: Hvordan overleve med en 370 år gammel forretningsmodell?

Konsernsjef Tone Wille i Posten om å digitalisere en utrydningstruet organisasjon og hvorfor de må en tur innom kantinen på Posthuset for å fatte beslutninger.

Lite minner om tidssløsing på besøk hos Posten. Navnet vårt er allerede registrert i resepsjonen ved ankomst, heisen går automatisk opp til 17. etasje uten knapper og konsernsjef Tone Wille haster inn i styrerommet, noen minutter over avtalt tid.

Det kan hun umulig klandres for. For Tone Wille hviler ikke på lauvbæra. De seneste tre årene har hun ledet et av Nordens største post- og logistikkonsern gjennom et taktskifte. Premien? Først og fremst fornøyde kunder, men også en helt spesiell utmerkelse: Posten klatret helt til topps på listen over Norges 25 mest innovative selskaper i 2019.

For et konsern som har livnært seg på papirfakturaer og postkort, hvordan er det mulig å gå forbi både DNB og Telenor?

– Posten har vært i forkant hele tiden. Det ligger i vårt DNA å være frempå, faktisk er vi blant de

Foto: Posten

postselskapene i verden som har vært tidligst ute med å tilpasse oss en digital tid. Det har vi gjort gjennom å fornye måten vi jobber på.

Juryen selv var overrasket over at en av landets eldste virksomheter tronet øverst, og begrunnet prisen med at Posten er i verdensklasse på innovasjon. Wille selv virker ikke nevneverdig overrasket.

Vi er blant de post-selskapene i verden som har vært tidligst ute med å tilpasse oss en digital tid

– Jeg er veldig opptatt av de mulighetene teknologien åpner opp for oss som konsern. Med 70 % fall i brevvolumene siden årtusenskiftet, har vi vært nødt til å endre oss fordi den gamle forretningsmodellen rett og slett har gått ut på dato.

For når du begynner å tenke over det, er det kanskje flere ting du har glemt at fantes før – eller at ikke pleide å finnes. En vanlig husstand mottok før ti brev i uken; i dag er snittet tre. I gamle dager gikk du til posten, nå er det post i butikk som gjelder. Men med mindre du skal hente noe, trenger du ikke engang å gå dit. Brev og pakker kan like gjerne sendes fra egen postkasse, frankert med digitalt frimerke.

– Vi har også introdusert chatbot som svarer på ofte stilte spørsmål, og Digipost, som har over to millioner brukere. Før ble mye av posten sortert manuelt, og i flere omganger på veien mellom avsender og mottaker. Nå er det moderne maskiner som finsorterer posten helt ned på budets løype.

Testing trenger ikke være dyrt eller tidkrevende

Wille har opprettet et team med ansvar for digital innovasjon. De er en pådriver for hele organisasjonen, og oppgaven deres er blant annet å forstå den teknologiske utviklingen og se hvordan organisasjonen kan bruke mulighetene.

– Skal vi utvikle en ny tjeneste, må vi gjøre det raskere enn før, og med nye metoder. Mye handler om å teste hvordan kundene våre reagerer på det vi utvikler. Og ikke minst betalingsviljen.

> *Om du ikke klarer å utvikle tjenester som matcher dine konkurrenters, er du utsatt*

For hva ønsker egentlig kunden? Konsernsjefen forteller at de hele tiden tester om hypotesene deres stemmer. Å teste handler også om å tørre å prøve og feile. Noen kunder vil fortsette å hente pakker og post i butikk, andre vil ha det hjem, noen vil ha muligheten til å ombestemme seg, mens andre vil ha det billigst mulig.

– Vi må prøve å møte mange ulike behov på best mulig måte. I blant går vi ned i kantinen på Posthuset og kjører en enkel demo på de som vi får lov til å forstyrre i lunsjen, for å se hva de synes. For en stund siden var det noen som trodde de hadde funnet på en smart løsning. De gikk ned i kantinen og kom litt slukøret opp igjen og sa «nei, det der funket ikke».

God kommunikasjon roten til alt godt

Viljen til å tenke nytt står sterkt i Posten. På samme måte er forståelsen av god kommunikasjon viktig. Wille nevner ledersamlinger, reiser, videoblogger på intranett og sosiale medier som arenaer hvor hun prater om de tøffe endringene Posten har vært i og fremdeles står midt oppi.

Endringskulturen virker å være godt forankret i toppledelsen, men hvordan har dere jobbet for å videreføre dette nedover i organisasjonen?

– Det handler alltid om god kommunikasjon. Dét skaper en felles forståelse. Hvis vi går litt tilbake, og ser på endringene vi har gjort i postvirksomheten, har vi gjennom mange år hatt en åpen dialog med de ansatte, og deres organisasjoner, om hvor vi er på vei og hvorfor vi må endre oss.

Hvorfor er det så viktig med endring, da?

– Fordi kundens behov forandrer seg så fort. Digitaliseringen har revolusjonert måten vi kommuniserer på. Internett og mobil har i stor grad overtatt for brevet, mens e-handel gir vekst innen pakker. Og det kommer andre konkurrenter som ikke ligner på oss selv. Og de har helt andre forretningsmodeller. Se på Foodora, PorterBuddy, Kolonial. De er raskt voksende med mye venture-kapital. Om du ikke klarer å utvikle tjenester som matcher dine konkurrenters, er du utsatt.

Oppsigelser til tross: de aller fleste lykkes med å få ny jobb i eller utenfor selskapet. Mange av de ansatte sitter dessuten på uvurderlig kompetanse om Posten, og ser på transformasjonen som en mulighet til å tilegne seg ny kompetanse.

– Det er ikke bare de unge UX-designerne som synes omstillingen er kul, jeg har snakket med flere som har lang fartstid i ulike deler av Posten, og mange sier at de aldri har hatt det så gøy, fordi de får nye ting å jobbe med.

CARRIER
SUPRA
bring
www.etrans.no
bring
SCANIA
P380

Høy risiko ikke en forutsetning for å lykkes

Hvor mye risiko må til?

– Posten er nok ikke av dem som har vært mest frempå når det gjelder å ta risiko, men vi setter i gang prosjekter vi ikke vet om kommer til å lykkes. Noe risiko må vi jo ta, men jeg mener at Posten er et eksempel på at høy risiko ikke er en forutsetning for å lykkes i den digitale transformasjonen.

Hvilken lærdom ligger hos dere som den gjengse bedriftsleder kan ha utbytte av?

– Uavhengig av hvor stor bedriften din er … det er viktig å følge med i timen, på hva kundene ønsker. For de stiller krav! Jeg tror at små bedrifter er minst like utsatt som store bedrifter. Det er viktig å skjønne utfordringene. Forstår du dem ikke selv, så snakk med noen i organisasjonen som gjør det.

> *Det er viktig å følge med i timen, på hva kundene ønsker. For de stiller krav!*

Omvendt mentoring gir nye perspektiver

Trenden «omvendt mentoring» har kommet som en farsott de siste årene – erfaringene viser at det lønner seg å invitere yngre krefter inn i lederrommene. Toppledere over hele verden kaster seg over traineene sine, i håp om å bli transformert … eller i hvert fall øke sin digitale kompetanse.

– Vi innførte omvendt mentoring tidligere i år. Jeg møter en av våre traineer en gang i

Foto: Posten

måneden. Det er utrolig interessant og nyttig å høre hvordan hun opplever vår virksomhet, og lederkommunikasjonen, på andre måter enn meg. Det er jo ikke alle som kommer og banker på døren her, så det er fint med litt tilbakemeldinger.

– Vanlig reaksjon å si «stakkars deg»

For konsernsjef Tone Wille handler god ledelse blant annet om å ta beslutning raskere – selv om det ikke alltid er gitt hvilke beslutninger som krever mer diskusjon og hvilke som kan tas over bordet.

Dere har vært bærebjelken i dette langstrakte landet i over 370 år, men den digitale revolusjonen setter forretningsmodellen deres på prøve. Svaret ditt er vel åpenbart, men vi må likevel spørre: Kommer Posten til å overleve?

– Ja, det er klart! Når jeg møter folk og forteller at jeg jobber i Posten, er en vanlig reaksjon «å stakkars deg», men nei, det er ikke synd på meg. For det er klart vi overlever, men det blir en annen virksomhet enn i dag, mer vareleveranser enn brevleveranser. Jeg pleier å si at leveranser ikke blir umoderne, de skjer bare på nye måter og i raskere tempo.

Hvor skal du starte?

Vi har kartlagt 13 prosesser norske bedrifter kan og bør digitalisere i 2020. Lurer du på hvor du skal begynne? Du kan jo for eksempel bla om her.

1. Mottak av faktura
2. Godkjenning av faktura
3. Betaling av faktura
4. Sending av faktura
5. Purring
6. Inkasso
7. Oppdatering av innbetalinger
8. Rapporting
9. Reiseregninger
10. Utlegg
11. Ferieønsker
12. Fravær
13. Timeregistrering

1. Mottak av faktura

Hvor stor prosentandel (%) av deres fakturaer mottas elektronisk direkte inn i økonomi- eller fakturabehandlingssystemet (ikke per epost eller post)?

53%

Som indeksen vår viser, mottar fremdeles mange bedrifter sine fakturaer som pdf på epost eller på papir i posten. Fakturaene må da håndteres manuelt, og du bruker mye tid på punching. Fakturaer samles kanskje i permer og lagres manuelt.

Gjennom å digitalisere bedriftens håndtering av fakturaer, blir prosessene som man tidligere punchet, automatisert. Mottar du fakturaer elektronisk, vil fakturaene leses i bedriftens økonomisystem og kan konteres i henhold til forutbestemte regler. Mottaksprosessen vil gå automatisk. Det eneste du trenger, er å attestere fakturaen elektronisk på PC, nettbrett eller mobil. Økonomiavdelingen slipper å håndtere alle innkommende fakturaer og kan heller jobbe med avvik. Det sparer bedriften både for mye tid og penger. I tillegg er det bra for miljøet å redusere papirforbruket.

Visste du at ...

- Du sparer minst 10 minutter per faktura du mottar elektronisk.
  (Kilde: Kommunal- og moderniseringsdepartementet)
- Du sparer 91 kr per faktura du mottar elektronisk.
  (Kilde: Visma 2019)
- Andel fakturaer som må purres
  - Epost 34 %
  - Papir 28 %
  - Elektronisk faktura 10%

  (Kilde: Visma 2018, for fakturaer sendt til privatpersoner. Samme tendens gjelder for fakturaer sendt til bedrifter)

Slik kommer du i gang

1. Våg å slippe tak i manuelle prosesser. Du får bedre kontroll med elektronisk fakturamottak.
2. Hør med din leverandør av økonomisystem om hvordan du enklest kan komme i gang med mottak av elektronisk faktura. For mange vil det kun være å «skru på en bryter».
3. Sørg for at flest mulig av dine fakturaer blir sendt elektronisk til deg. Alle kan sende elektronisk faktura i dag, så da gjenstår det egentlig bare å be leverandørene dine om å sende deg fakturaer elektronisk.

2. Godkjenning av faktura

Det er fremdeles en del bedrifter som sender fakturaer til godkjenning enten på epost eller på papir. Det bidrar til at man lett mister oversikt, og fakturaene blir liggende i innboksen eller sorteres i permer.

Har du en løsning for elektronisk godkjenning, vil du få varsel når du får nye fakturaer til godkjenning, eller når fakturaen skulle vært håndtert. Du trenger ikke være på kontoret for å godkjenne den, men godkjenner enkelt på telefonen, i nettleseren eller nettbrett. Du kan også avvise betalingsforslaget med en kommentar til mottakeren om hvorfor fakturaen er avvist, eller sende dokumentet videre til vurdering hos noen andre.

Elektronisk godkjenning av fakturaer gir både ledere og profesjonelle brukere av ERP-systemet full oversikt over status på godkjente og avviste fakturaer.

Visste du at ...

- Du kan sette opp en automatiske regler for godkjenningsflyt, for eksempel hvem som skal godkjenne fra hvilke leverandører.
- Om du mottar fakturaene dine elektronisk, og ikke på epost eller papir, kan du automatisere hele flytprosessen fra du mottar en faktura til den er betalt.
- ...Da slipper du for eksempel å kontrollere fakturaen manuelt før du sender den på flyt, og du slipper å kvalitetssikre og taste inn fakturadata.

Slik kommer du i gang

1. Velg en løsning der du også kan godkjenne fra mobilen din.
2. Det er lurt å velge en løsning som gjør det mulig å automatisere hele godkjenningsflyten med forhåndsdefinerte regler.
3. Godkjenningsløsningen bør også kunne godkjenne andre dokumenter, slik som reiseregninger, utlegg, ferieønsker, fravær og timelister. På den måten kan du gjøre all godkjenning i én og samme løsning.

3. Betaling av faktura

Hvor stor prosentandel (%) av fakturaene dere mottar fra leverandører, betales automatisk direkte fra økonomisystemet, uten innlogging i nettbanken?

47%

Å betale fakturaer du får fra leverandører, er en viktig prosess, der alle bedrifter har høye krav til sikkerhet. Samtidig er det å utføre betalinger en gjentakende og rutinepreget prosess som inneholder mange tidkrevende manuelle steg.

I en manuell prosess registreres fakturaen i bedriftens ERP-system. Etter godkjenning utarbeides det et betalingsforslag som lagres lokalt i en betalingsfil. Ansvarlig person logger inn i nettbanken, laster opp betalingsfilen og signerer. Man får deretter returfilen fra banken, som forteller at banken har mottatt filen og om betalingen er gjennomført eller ikke. Deretter lastes filen ned manuelt, før man igjen laster den opp i økonomisystemet for å oppdatere der.

En digital løsning erstatter alle manuelle steg. Etter at den innkommende fakturaen er godkjent og bokført, overføres den digitalt til banken slik at den blir betalt på forfall. Du trenger ikke håndtere noen filer, noe som både sparer tid og øker sikkerheten rundt betalingen. En digital løsning vil også sørge for å oppdatere økonomisystemet helt automatisk. Dermed vil bedriftens reskontro og hovedbok til enhver tid være oppdatert.

Visste du at ...

- Automatikken i en digital løsning bidrar til høyere sikkerhet enn ved manuell innblanding, fordi du for eksempel ikke har mulighet til å endre på transaksjoner.
- Både europeiske og norske bank-institusjoner har de siste årene implementert standarder for inn- og utbetalinger. Det siste standardformatet som ble innført var ISO 20022.
- Med digitale løsninger kan du enkelt kombinere eller ha separate innbetalings- og utbetalingsavtaler.

Slik kommer du i gang

1. Kontakt banken din for å sette opp elektronisk betaling direkte i regnskapssystemet.
2. Sjekk at din ERP-leverandør støtter de nyeste standardene for bankformidling.
3. Sørg for å legge til rette for automatisk oppdatering fra bank til økonomisystemet også på innbetalingene dine.

4. Sending av faktura

Bak hver papirfaktura ligger ressurskrevende manuelle prosesser. Med elektronisk faktura sendes fakturaen direkte fra ditt økonomisystem til mottakerens økonomisystem (til bedrifter) eller nettbank/mobil (til privatpersoner).

Dét gir kunden umiddelbar kontroll på hva som skal betales, og til hvilken tid. Du trenger ikke uroe deg for om kunden taster inn feil informasjon, eller om fakturaen faktisk har kommet fram. Sender du faktura med epost, har du ikke den samme tryggheten, siden du både risikere at den havner i spamfilteret eller drukner i en full innboks.
Å digitalisere utgående fakturaer er, sammen med innkommende, blant de enkleste prosessene å digitalisere, og derfor et perfekt sted å begynne.

Visste du at ...

- Du sparer 55,50 kr for hver faktura du sender elektronisk sammenliknet med om du sender den på epost eller papir.
  (Kilde: Visma 2019)
- 9 av 10 efakturaer blir betalt på forfall. Sender du på epost eller papir, betales kun 66 % (epost) og 72 % (papir) på forfall.
  (Kilde: Visma 2018, for fakturaer sendt til privatpersoner. Tendensen er den samme for fakturaer sendt til bedrifter).
- Epost er en stadig mer sårbar plattform. Det er både grunnet hyppige cyberangrep (hacking kamuflert som en faktura) og fordi fakturaer kan havne i spamfilteret slik at mottakeren ikke får dem.

Slik kommer du i gang

1. Bruk et faktureringssystem som selv kontrollerer hvilket format kunden kan ta imot sine fakturaer (elektronisk, epost og papir), så slipper du å gjøre sorteringsjobben.
2. Oppfordre de ikke-digitale kundene dine til å legge til rette for å kunne motta elektroniske faktura.
3. Bruk elektroniske fakturaer som et innsalgsargument overfor dine kunder. Flere og flere kunder setter ikke bare pris på, men forventer at leverandørene sine kan sende fakturaer elektronisk til seg.

5. Purring

Når du ikke får pengene kunden skylder, må du bruke ekstra tid på betalingsoppfølging, og likviditeten til bedriften påvirkes negativt.

Om du ønsker at kundene betaler fakturaene dine i tide, er første råd å sende fakturaene elektronisk, ikke på epost eller papir. Da sendes fakturaen direkte fra ditt økonomisystem til mottakerens økonomisystem eller nettbank (dersom du har privatkunder).

Om kunden ikke betaler fakturaen på forfall, vil de fleste sende en betalingspåminnelse, eller purring, til kunden. Da kan det være fornuftig å bruke en digital tjeneste som tar seg av denne oppfølgingen. Den vil ha kontroll på alle ubetalte fakturaer, og ta seg av oppfølgingen av disse for deg. Du slipper selv å kontrollere at alle myndighetskrav knyttet til purring (og evt. inkasso) blir ivaretatt. Samtidig kan du selv overstyre automatikken, om det er grunner til at en kunde ikke skal motta purring.

Visste du at ...

- Andel fakturaer som må purres
  - Epost 34 %
  - Papir 28 %
  - Elektronisk faktura 10%

  (Kilde: Visma 2018, for fakturaer sendt til privatpersoner. Samme tendens gjelder for fakturaer sendt til bedrifter).
- Å sende en betalingspåminnelse er ikke lovpålagt, men er et godt tiltak for vennlig å påminne kunden om at deres betaling utestår.
- Ønsker du å ta purregebyr, må du vente minst 14 dager etter opprinnelig forfall med å purre eller sende inkassovarsel.

Slik kommer du i gang

1. Velg en leverandør som tilbyr digitale og automatiserte løsninger for betalingsoppfølging for å få mest mulig utbytte av den nye løsningen.
2. Velg en elektronisk løsning for betalingsoppfølging som følger gjeldende regler og myndighetskrav.
3. For å unngå manuelt arbeid bør du velge et system som kontinuerlig matcher alle registrerte transaksjoner i nettbanken med riktig åpen post i regnskapet, basert på f.eks. KID, beløp og kundenummer.

6. Inkasso

Inkasso betyr å kreve inn penger fra kunders ubetalte regninger, og de fleste velger å sette arbeidet bort til et inkassobyrå. Enhver bedrift bør ha gode rutiner for utestående betalinger. Ikke bare for å sikre egen verdiskapning, men også fordi det er god kundepleie.

Å følge opp betalingsfrister som har forfalt, er en omstendelig og ømfintlig prosess. Du må for eksempel være helt sikker på at fakturaen ikke er betalt før du sender en sak til inkasso og i tillegg være purret i tråd med inkassoforskriftene. Ved å ta i bruk digitale og automatiserte tjenester for betalingsoppfølging, vil alle prosesser tilknyttet purring og inkasso automatisk bli fulgt opp og utført av systemet selv.

Visste du at ...

- Et inkassovarsel har strenge krav til utforming, for at det skal være gyldig for videre inkassoprosess.
- I perioden 2012–2016 har inkasso-bransjen hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 8 %. Bare i 2018 mottok norske inkassoforetak 5,3 millioner inkassosaker fra norske bedrifter.
  (Kilde: Finanstilsynet)
- Første halvår 2018 var det en økning på 11,2 % i purring- og inkassosaker sammenliknet med samme periode i 2017.
  (Kilde: Virke).

Slik kommer du i gang

1. Velg en leverandør som tilbyr digitale og automatiserte løsninger for betalingsoppfølging for å få mest mulig utbytte av den nye løsningen.
2. Velg en elektronisk løsning for betalingsoppfølging som følger gjeldende regler og myndighetskrav, og oppdaterer seg automatisk ved regelendringer.
3. For å unngå manuelt arbeid bør du velge et system som kontinuerlig matcher alle registrerte transaksjoner i nettbanken med riktig åpen post i regnskapet, basert på f.eks. KID, beløp og kundenummer.

7. Oppdatering av innbetalinger

Hvor stor prosentandel (%) av innbetalingene deres blir automatisk oppdatert i økonomisystemet, helt uten at dere manuelt må laste ned filer eller manuelt legge inn innbetalte transaksjoner i regnskapet?

48%

Mange økonomiavdelinger i norske bedrifter bruker unødvendig mye tid og energi på å manuelt oppdatere økonomisystemet med mottatte innbetalinger. Å gjøre dette manuelt er ressurskrevende og gir bedriftene en stor kostnadspost i form av unødvendig merarbeid.

Det ligger store potensielle besparelser i å digitalisere, og dermed automatisere prosessene rundt innbetalinger. Med en digital løsning vil alle innbetalinger automatisk overføres til økonomisystemet og matches mot riktig post i regnskapet. Reskontroen er dermed til enhver tid oppdatert, uten behov for manuell innblanding. Dette sparer de ansatte for tid.

Visste du at ...

- Ved å automatisere prosessene, går oppdateringene av seg selv, uavhengig av om du er på ferie, er syk eller er borte fra arbeidsplassen av andre årsaker.
- En digital løsning for automatisk oppdatering av innbetalinger vil til enhver tid være oppdatert med alle gjeldende betalingsformater.
- Fører du regnskap for flere bedrifter, vil tidsbesparelsene være store, fordi du slipper å logge deg inn i ulike nettbanker og oppdatere økonomisystemet.

Slik kommer du i gang

1. Ha et økonomisystem som er integrert med alle bankene i Norge. Dersom du har datter- og søsterselskaper i andre nordiske land, bør du sjekke at det også er støtte for dette.
2. Ta kontakt med banken for å se hvilke digitale betalingsløsninger de kan tilby din bedrift.
3. Ha god dialog med din ERP-leverandør for å effektivisere alle tilknyttede betalingsprosesser.

8. Rapportering

Bedrifter genererer store mengder data som gir grunnlag for styring og planlegging av egen drift. Dette er ofte nøkkeltall og KPIer som flere avdelinger og roller i bedriften er avhengige av for kunne ta valg og beslutninger. I dag er disse dataene ofte lite tilgjengelige for alle i bedriften, og dataene lagres gjerne i ulike rapporter lokalt på bedriftens PCer.

Med en digital løsning for rapportering, får alle bedriftens ansatte tilgang på sanntidsbaserte rapporter og nøkkeltall i bedriften. På denne måten sparer de ansatte mye tid på å slippe å hente ut tall og rapportere gjennom ikke-sanntidsbaserte løsninger, som Excel-ark og tekstdokumenter. Nettbaserte rapporter er tilgjengelig både på PC, nettbrett og mobil.

Det finnes mange ulike rapporteringsverktøy som brukes for å håndtere og visualisere data. Mange løsninger kommer med standardiserte nøkkeltall og er i dag såpass fleksible at du selv kan angi og filtrere KPIer etter behov og interesse, uten ekstern konsulenthjelp.

Visste du at ...

- Du sparer mye tid ved å bruke en digital løsning i stedet for å bruke epost og Excel for å dele informasjonen internt i bedriften.
- Ved å involvere hele organisasjonen i bedriftens nøkkeltall, vil du oppleve at ansatte enklere kan ta faktabaserte beslutninger. Det kan styrke både engasjementet og bunnlinjen.
- Sanntidsbaserte og gode visuelle rapporter gjør at du ved behov enkelt kan bevise bedriftens verdi overfor kunden. Visuelle fremstillinger gjør tallene forståelige og lettere å lese.

Slik kommer du i gang

1. Du sparer mye tid ved å bruke en digital løsning i stedet for å bruke epost og Excel for å dele informasjonen internt i bedriften.
2. Ved å involvere hele organisasjonen i bedriftens nøkkeltall, vil du oppleve at ansatte enklere kan ta faktabaserte beslutninger. Det kan styrke både engasjementet og bunnlinjen.
3. Sanntidsbaserte og gode visuelle rapporter gjør at du ved behov enkelt kan bevise bedriftens verdi overfor kunden. Visuelle fremstillinger gjør tallene forståelige og lettere å lese.

Amundsen Sports ligger foran i løypa

Om Amundsen Sports

Med den ene foten plantet i norsk polarhistorie og den andre i innovasjon og produktutvikling, har Amundsen Sports skapt seg et navn som en kompromissløs klesleverandør for de som synes livet er best ute.

- **Produsent av nikkers, anorakker, gensere mm.**
- **Stiftet i 2010**
- **7 ansatte**
- **46 millioner i omsetning**
- **Myntet på familiehistorien om Roald Amundsen**

Jørgen Olav Amundsen trengte en klokke. Han lagde den like greit selv. 15 år senere er bezel og fjærhus byttet ut med anorakk og nikkers, samtidig som tidsbruk fortsetter å være et stort tema. Med komplekse behov innen varehandel – et marked som utvikler seg i rekordfart – er Amundsen Sports avhengig av å ligge foran i løypa.

– Vi kunne aldri satset så hardt på e-handel uten et solid system i bunn.

Det var da han studerte industridesign at Jørgen Olav Amundsen produserte en eksklusiv klokke. Den var myntet på familiehistorien, ble populær og solgte ut fort. For ja, han er i familie med Roald Amundsen. Klokkesuksessen var et faktum etter få år; Amundsen solgte seg inn i et sveitsisk klokkeselskap og tok med driften til Geneve.

Foto: Amundsen Sports

Kanskje var det de sveitsiske alpene som fikk tankene til å vandre, for klokkeeventyret skulle ende her. Etter noen år trakk han seg ut for å starte Amundsen Sports. Snart var også barndomsvennen Erik Friis med, og sammen lagde de «verdens første tekniske nikkers».

– Vi forundret oss over hvorfor nikkers hadde forsvunnet fra markedet. Hvorfor brukte folk det i gamle dager? Det var ikke fordi de ikke klarte å lage bukse, men fordi nikkers hadde en del fordeler som bukser ikke har.

Høy kvalitet som forretningsmodell

Amundsen og Friis vendte snuten mot Antarktis. For hvor ellers skulle de vel ha testet en kolleksjon, enn i Roald Amundsens fotspor? De konkluderte med at nikkers er mye mer tilpasningsdyktig enn en bukse.

– All våt skitt er jo på den nederste delen av benet, så da er det bare å ta av gamasjene når du kommer inn på hytta. Du slipper å ta av deg til undertøy eller skifte til et helt nytt antrekk. Det er en av de grunnleggende tingene vi er opptatt av, at klærne skal være allsidig.

– Hvis du kjøper en anorakk fra oss, og du kan bruke den i båt, på sommeren, i skisporet, slalåmbakken, på jakt om høsten – hvis den i tillegg har et tidløst design så du ikke føler deg dust i den fem år senere, så skal du i prinsippet kunne ha den lenge. Jeg tror det er den eneste veien videre: kvalitet. Det er det den yngre kundegruppen er opptatt av.

Automatisering fra A til Å

De første fire årene handlet om å bygge distribusjon. Siden har pilene pekt oppover. I 2019 ligger omsetningen på 46 millioner – det er en god økning fra 2 millioner i 2012. Snart skal Amundsen Sports omsette for 100 millioner.

– I neste 3-årsplan skal 33 % av omsetningen vår gå gjennom e-handel. Det er først da du blir klar over hvor viktige systemene dine er!

De er utålmodige etter å automatisere prosesser. Nå står returordningen for tur, altså de klærne kundene av en eller annen grunn sender tilbake. I den løsningen fyller kunden ut et skjema på nettet, og sender varen i posten. Da ligger returen allerede på vent i systemet, og det er bare å hente den opp i systemet og godkjenne. Integrasjonen mot nettbutikken WooCommerce gjør at kunden automatisk får pengene sine tilbake.

– Det er enklere for kunden, men også for oss. Vi slipper å plotte inn noe som helst. Kunden har jo egentlig gjort jobben selv.

Det er enklere for kunden, men også for oss. Vi slipper å plotte inn noe som helst. Kunden har jo egentlig gjort jobben selv

– Før gjorde vi alt dette i Excel

Å finne riktig Visma-partner har vist seg å gi nytteverdi. Amundsen Sports har trengt et komplekst oppsett, mens partneren har ønsket å bygge kompetanse innen e-handel og logistikk. Sammen har de testet, feilet, utviklet og løst utfordringer.

Nå går systemet av seg selv og bokfører automatisk – en forutsetning med så mange transaksjoner per dag. I tillegg til å slippe å plotte data manuelt, har de også full kontroll på de ulike varelagrene.

– Før gjorde vi dette i Excel. Nå har vi egendefinerte rapporter som måler utviklingen. Jeg går inn hver dag og ser på salg, marginer og produktnivå. Det er helt avgjørende å kunne måle uke for uke at vi er i takt med budsjett. Spesielt når vi skal omsette for 25 % av hele året de to siste månedene før jul.

De færreste av oss tenker kanskje over hvor mange operasjoner som må til, fra du bekrefter kjøpet til varen er i hendene dine. Etter at en kunde har bestilt seg nye klær, sendes ordren automatisk fra nettbutikken over til Visma-systemet.

Foto: Amundsen Sports

– Der kommer den rett inn i logistikk- og regnskapssystemet vårt, før den legger seg til leveranse, som igjen plukkes opp av nærmeste lager. Når de har pakket, sendt og registrert ordren, rapporterer og fakturerer systemet tilbake til oss. Samtidig får e-handelssystemet beskjed om at ordren er komplett, og gir beskjed til kunden om at pakken er på vei.

Har gjort det mulig å satse på e-handel

Gründeren synes det er vanskelig å tallfeste hvor mye de har spart. Han forklarer det med at e-handel har eksplodert og utviklet seg i takt med systemene.

– Men jeg vet i hvert fall at løsningen har gitt oss muligheten til å satse på e-handel. Det er en helt annen dynamikk i varehandelen som krever helt andre systemer. Vi kunne aldri satset så hardt på e-handel uten et solid system i bunn. Jeg tror vi har tråkket opp løypa for andre som driver med varehandel. Mitt inntrykk er at Visma utvikler sine løsninger sammen med brukerne, og ettersom alle brukerne der ute har forskjellige behov, utvikler Visma løsninger ut fra hvor skoen trykker hos kundene.

9. Reise-regninger

Hvor stor prosentandel (%) av bedriftens reiseregninger føres elektronisk i et eget reiseregningssystem (ikke Excel/Google Sheet e.l.)?

48%

Mange norske bedrifter fører fremdeles reiseregninger på papir. Det er en tidkrevende arbeidsmåte både for ansatt og lønnsansvarlig. Papirkvitteringer må spares på, leveres inn og leses, og alt må kontrolleres opp mot gjeldende lover og regler.

Med en skybasert løsning fyller ansatte inn reiseregninger i en nettleser eller mobilapp. De tar bare bilde av kvitteringen, mens løsningen tolker dato, beløp og valuta. Brukeren fyller deretter ut detaljer som navn på reise eller utlegg, formål og deltakere. Innebygd funksjonalitet sørger for at utleggene knyttet til reiseregningen, registreres korrekt, og at lover og regler overholdes. Ledere kan godkjenne på PC eller fra mobil på farten. Dataene sendes automatisk økonomisystemet via lønnssystemet – eventuelt direkte til økonomisystemet.

Visste du at ...

- Det går med mye tid på føring og kontrollering av reiseregninger med gammeldagse løsninger. Du må for eksempel spare på papirkvitteringer, skanne dem og laste dem opp som vedlegg til reiseregningen.
- Mange reisende opplever papirløse reiseregninger som en stor befrielse, fordi de ikke trenger å samle på papirkvitteringer og kan føre reiseregninger på farten med mobilen.
- En digital løsning for håndtering av reiseregning bidrar til raskere behandling av reiseoppgjør, noe som er en fordel både for de ansatte og for bedriften.

Slik kommer du i gang

1. Gjør et lite overslag, hvor mye reiser dine ansatte? Tenk så over tiden de bruker på å føre reiseregninger. For de ansatte kan denne tiden både skape frustrasjon, og er dårlig utnyttelse av ressurser.
2. Velg en løsning som automatisk oppdaterer seg på til enhver tid gjeldende regelverk.
3. Velg et system hvor du kan føre og godkjenne reiseregninger og utlegg fra mobilen. I tillegg kan det være smart å ha en løsning som kan ta bilde av kvitteringen, slik at hele reiseregningen kan gjøres papirløst.

10. Utlegg

De fleste har et utlegg på jobben iblant, det være seg bredbånd, gaver, overtidsmat eller taxi. Mange norske bedrifter fortsatt fører utlegg på papir; det er tidkrevende både for den ansatte og for lederne. Papirkvitteringer skal spares på, utleggsskjemaer fylles ut, leveres inn, leses, behandles og arkiveres. Og alt må kontrolleres opp mot gjeldende lover og regler.

Med en nettbasert løsning kan ansatte registrere utlegg hvor og når som helst, enten i nettleser eller via mobilapp. Alle utlegg kan føres digitalt og papirløst. Ta bilde av kvitteringen med mobilen, som så plukker opp detaljer om utlegget. Legg eventuelt til mer informasjon om nødvendig, slik som formål eller antall deltagere, om utlegget gjelder flere enn bare deg selv. Ledere får automatisk utlegg til godkjenning på mobil eller på nett. Alle dataene sendes automatisk inn i lønnssystemet, og videre til økonomisystemet – eventuelt direkte til økonomisystemet. MVA på utlegg blir automatisk håndtert. Å gjøre denne prosessen digital, vil spare bedriften, og særlig de ansatte, for mye tid.

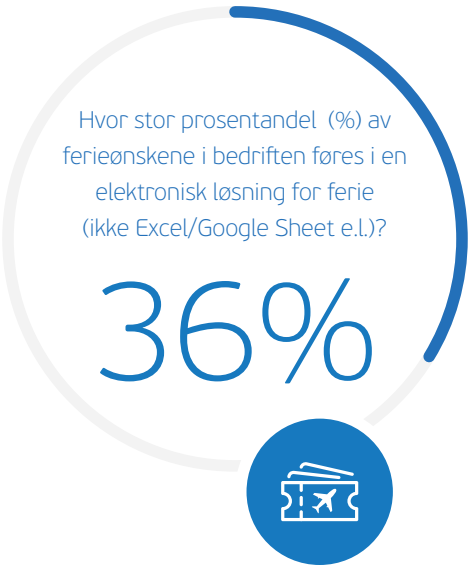
Visste du at ...

- Utleggsrefusjoner kan sendes direkte til godkjenner fra mobilen.
- Det er god kvalitetssikring å la utlegg følge samme godkjenningsflyt som andre kostnader i bedriften, slik som reiseregninger, fakturaer og timeføringer.
- Manuelle rutiner for refusjon av utlegg er en større tidstyv enn mange er klar over.

Slik kommer du i gang

1. Velg en nettbasert løsning som lar de ansatte registrere utlegg med mobilen.
2. Velg et system som oppdateres automatisk ved regel- og lovendringer. Det sikrer at bedriften til enhver tid opererer i henhold til gjeldende regelverk.
3. Dere bør samtidig investere i en digital godkjenningsløsning, slik at godkjenning av utlegg fra de ansatte er enkelt, både på mobil og PC.

11. Ferieønsker



Vår undersøkelse viser at det er mange norske bedrifter som ikke benytter seg av en heldigital løsning for ferieregistrering. Å digitalisere prosessene rundt ferieregistrering lønner seg på flere områder.

Med en nettbasert løsning blir det enkelt for alle ansatte å søke om ferie, og for ledere å bli varslet og godkjenne ferieønskene. Den ansatte registrerer ferien direkte inn i løsningen fra PC, nettbrett eller mobil.

Som leder får man en enkel oversikt over alle ansattes ferie, og som ansatt ser du og kan planlegge ut fra når kollegaer er på ferie. Det er enkelt å godkjenne eller avvise ferieforespørsler på mobil eller fra PC. Ledelsen får kontroll over feriekabalen og kan kvitte seg med permer og Excel-skjemaer. Alt foregår på nett eller mobil, og alle data overføres automatisk inn i bedriftens lønnssystem.

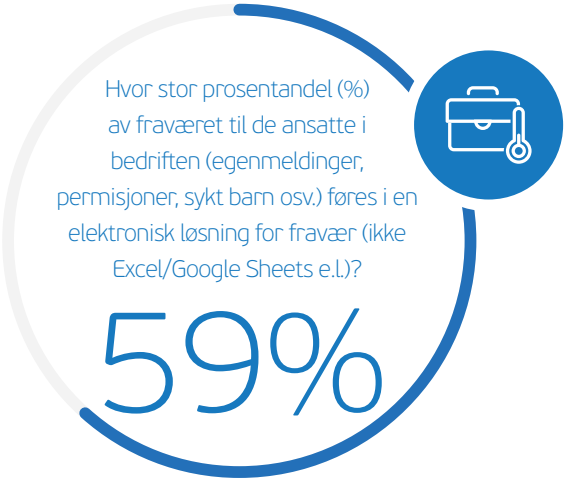
Visste du at ...

- Med en nettbasert løsning for registrering av ferie kan de ansatte enkelt søke om ferie på mobilen. Leder kan også godkjenne ved hjelp av mobilen.
- Som bedrift er man ikke lovpålagt å dokumentere ferieoversikt, men man plikter i henhold til ferieloven å drøfte tidspunkt for ferie med arbeidstaker. Denne prosessen bli betydelig enklere når alle ferieønsker er samlet i en digital løsning.
- For bedriften innebærer digital ferieregistrering mindre manuelt arbeid og færre permer og skjemaer å holde orden på. Når medarbeiderne har fylt ut sine ferieønsker, gjenstår bare at leder godkjenner.

Slik kommer du i gang

1. Velg en leverandør som forstår din bedrifts behov, og som tilbyr moderne, fremtidsrettede løsninger som passer din virksomhet.
2. Velg gjerne en løsning som tillater at bedriften kan legge inn egne regler, som for eksempel flere feriedager enn hva loven gir rett til.
3. Det er også smart å velge en løsning hvor de ansatte kan registrere ferieønsker på mobilen, og der ledere enkelt kan godkjenne ferieønsker på sin mobil.

12. Fravær



Mange bedrifter benytter Excel eller papirbaserte løsninger for registrering av fravær ved sykdom og permisjon. De ansatte fyller da ut et skjema, som lønnsansvarlig deretter manuelt puncher inn i lønnssystemet. Mange bedrifter har mangelfulle oversikter og ufullstendige fraværsstatistikker.

Med en digital løsning for fraværsregistrering får ansatte og ledere en fullstendig og solid oversikt over fravær. Fraværet kan registreres via mobil, nettbrett eller PC, når som helst og hvor som helst. En digital løsning sikrer at de ansattes registreringer er ført i henhold til gjeldende regelverk rundt for eksempel egenmelding, permisjon eller fravær ved barns sykdom.

Ledere får automatisk varsel og kan godkjenne på nett eller mobil. Deretter sendes dataene automatisk til bedriftens lønnssystem. For lønnsavdelingen innebærer dette mindre manuelt arbeid og færre permer og dokumenter å holde orden på.

Visste du at ...

- Som arbeidsgiver har du, i henhold til lov om folketrygd, plikt til å føre statistikk og kunne legge frem dokumentasjon over de ansattes fravær.
- Et digitalt system for fraværsregistrering oppdaterer seg selv automatisk ved regel- og lovendringer. Dermed sikrer systemet at bedriften til enhver tid opererer i henhold til gjeldende regelverk.
- Med en digital løsning kan forespørsler godkjennes eller avvises av leder eller lønnsansvarlig, på flere enheter, inkludert mobil.

Slik kommer du i gang

1. Velg en nettbasert løsning som lar de ansatte føre fravær på mobilen.
2. Velg en løsning som gir gode rapporteringsmuligheter og sanntids-baserte data. På den måten får bedriften et solid styringsverktøy som gir økt kontroll og på den måten legger til rette for bedre oppfølging av ansatte.
3. Velg en løsning som lar bedriften legge til lokale tilpasninger og regler, for eksempel flere egenmeldingsdager enn hva loven sier.

13. Time-registrering

Hvor stor prosentandel (%) av timene dere registrerer i bedriften, blir registrert elektronisk i et timeregistreringssystem (ikke Excel/Google Sheets e.l.)?

74%

Et digitalt timeregistreringssytem gir den ansatte innsikt i arbeidstimer, timebank, overtid, ferie og fravær. Det vil dessuten gjøre at du kan føre timer på farten.

Ledere får bedre kontroll og oversikt over timeforbruket i sanntid, og løpende kontroll på prosjekter, kostnader, ressurser. Det er også enkelt for ledere å godkjenne timer på farten.

Lønns- og økonomiansvarlige får på sin side korrekt grunnlag å sende til lønnssystemet for utbetaling. De vil også ha full oversikt over timeforbruk i henhold til kravet i arbeidsmiljøloven.

Visste du at ...

- Alle bedrifter har i henhold til arbeidsmiljøloven plikt til å ha oversikt som viser hvor mye den enkelte arbeidstaker har arbeidet.
- Digitale verktøy er et godt utgangspunkt for å bedre kunne kontrollere og planlegge de ansattes arbeidstid i henhold til lovpålagte krav. Oversikten kan også enkelt tilgjengeliggjøres for arbeidstilsynet og arbeidstakernes tillitsvalgte.
- Hvis bedriften jobber prosjektbasert, kan timene i en nettbasert løsning fordeles på prosjekter, og man får oversikt over hva det brukes tid og ressurser på.

Slik kommer du i gang

1. Hvilket timesystem som passer for akkurat deg, avhenger av hvilke arbeidsprosesser dere har i bedriften. Gjør derfor en analyse av bedriftens behov – et godt startsted er å ta utgangspunkt i hva tiden til de ansatte skal brukes til.
2. Velg en løsning som automatiserer alle manuelle prosesser rundt timefangst.
3. Det er også smart å velge en løsning med god mobilopplevelse.

– Det som skjer på ett år i dag, skjedde jo i løpet av ti år tidligere

Om Lekang Filter

Utenfor anleggsbransjen er det kanskje ikke så mange som har hørt om dem. I fagmiljøet er Lekang Filter en ledende totaldistributør av filter til de fleste sektorer.

- **Hovedkontor i Hølen, Akershus**
- **24 ansatte i Norge**
- **86 millioner i omsetning**
- **4000 kunder**
- **300 000 filter selges hvert år**

På tampen av november 2018 så Lekang Filter at de hadde behov for nytt lønnssystem. Januar 2019 var de i gang med et nytt lønnssystem i skyen.

– De to siste årene har vi hatt en stor digitaliserings-reise; vi har gått fra å drifte systemene selv, til å ta i bruk skybaserte løsninger. Vi flytter og flytter, forteller IT-sjefen.

Country Manager: – Lønnsom vekst, ikke vekst for enhver pris

Øystein B. Andreassen er ansvarlig for det norske markedet og er tungt involvert i prosessene. Han forteller om store omorganiseringer for å få bedre kostnadskontroll.

– Det er naturligvis en lengre opplæringsprosess fordi vi finner helt nye måter å jobbe på. Det tar litt tid i starten, men alle er innstilt på å tilpasse seg nye arbeidsmetoder.

I tillegg til skybasert lønnssystem, har de også implementert nye nettsider og nytt CRM-system. Alt for å få mer tid til god kundepleie.

De ansatte søker ferie selv, fører timer selv og registrerer fravær selv. I tillegg ser de alltid hvor mange timer de har til avspasering og ferie

– Med så mange artikler, er det nødt til å være enkelt for kundene våre å bestille riktig produkt. Da må vi ha tid og overskudd til å jobbe med å spisse budskapet vårt. Netthandelen øker for hver måned, også for Lekang Filter; de er helt avhengige av å bruke mindre tid på ordreregistrering. Andreassen understreker hvor viktig det er å gi kunden andre verdier.

– Det finnes jo andre utenlandske aktører som banker på døra og gjerne vil komme inn i Norge. Da er det viktig at vi er et hestehode foran. På fem år kan det skje vanvittig mye. Det som skjer på ett år i dag, skjedde jo i løpet av ti år tidligere.

En treårsplan danner grunnlaget for hvordan de skal ta en stadig større markedsandel, direktesalg er viktig, men først og fremst skal forhandlernettverket vokse.

– Men vi snakker om lønnsom vekst, ikke vekst for enhver pris. Da er det viktig at vi har oppdaterte systemer som tilrettelegger for en god utvikling.

Lønningsansvarlig: – Nå er det bare å trykke på en knapp

Anne Eggesvik er lønn- og regnskapsansvarlig og ser at det nye lønnssystemet frigjør tid til å hjelpe til i andre avdelinger, hvor det alltid er høyt tempo. Hun vil bli så god som mulig i det hun gjør, som var grunn nok i seg selv til å gå over til skybasert lønnssystem.

– De ansatte har også mer kontroll. De fører timer og fravær og kan til enhver tid se hvor mange overtidstimer de har til avspasering og ferie.

Det er tydelig at lønnssystemet sparer også Anne for tid i hverdagen.

– Det er veldig fint at jeg kan stoppe fastlønna for en ansatt som er sykemeldt eller i permisjon. Før satt jeg og gjorde det manuelt. Det er de små tingene som tar tid.

Eggesvik skryter av fri support, som hun innimellom benytter seg av. Før sommeren hadde hun noen spørsmål om feriepenger for en ansatt som var i permisjon.

– Noen ganger er det litt mange valg, men da ringer jeg bare til support, eller sender mail. De er utrolig flinke og jeg får alltid svar kjapt.

Det siste du får før lønnen er klar til å kjøres, er en oversikt over alle dataene. Er det noe feil med forskuddstrekk, a-melding eller noe annet, kan endringene gjøres der og da. Det synes Eggesvik er praktisk.

– I tillegg er reiseregninger enklere å overføre nå. Med det gamle systemet måtte jeg laste ned en fil, jobbe meg gjennom masse steg og hente den opp igjen. Nå er det bare å trykke på en knapp, godkjenne og så er reiseregningen i lønnssystemet.

IT-sjef: – Digitale løsninger er bærebjelken i strategien vår

IT-sjef Tore Lorentzen forteller om digitaliserings-strategien, som er forankret i hele organisasjonen. På et tidspunkt så de at de hadde et sterkt behov for å endre rutinene, skulle de klare å beholde fornøyde kunder og i tillegg skaffe nye.

– Det er jo bare jeg som jobber med IT hos oss, og å drifte systemene selv har spist mye tid. Hosting, utvikling, innkjøp og installering er tidkrevende.

Mange er redd for endringer, men til og med disse ansatte har vært veldig positive! De er tydelige på at de får utnyttet tiden sin bedre

Grunnpilaren har hele tiden handlet om at vi skal jobbe med strategi og IT-utvikling. Vi er fremdeles i en prosess med mye implementering på én gang, forteller han.

Store endringer på løpende bånd til tross: de ansatte ser at systemene bidrar til en bedre flyt i hverdagen. Lorentzen selv er overrasket over responsen.

– 95 % av tilbakemeldingene er gode. Overraskende gode, også fra de vi tenkte at ikke ville være positive. Mange er redd for endringer, men til og med disse ansatte har vært veldig positive! De er tydelige på at de får utnyttet tiden sin bedre.

Å jobbe skybasert gjør dessuten at de ikke lenger må bruke tid og penger på konsulenter som kommer 4–5 ganger i året for å oppdatere serverene.

– Skybasert lønnssystem er uten tvil billigere for oss. Vi sparer omtrent 15 000 kroner i året. Jeg er spent på å se alle ringvirkningene i 2020. Om fem år har jeg gått helt bort fra å drifte. Istedenfor bruker jeg tiden min på systemutvikling, god brukerstøtte og strategi.

Digitalisering for bærekraft – Her er det store penger å tjene

Bærekraftsbølgen vil endre bedriftsnorge. Men hvis ikke norske ledere prioriterer riktig, vil det svekke den fremtidige konkurranse-evnen, sier direktør for teknologi og bære-kraft i IKT-Norge, Mali Hole Skogen.

Bærekraft har vært på alles lepper lenge. Den grønne bølgen stormer både land og strand, og Greta Thunberg er ikonet som har bidratt til at en hel generasjon nå går fra å tenke fossilt til fornybart, fra å tenke kortsiktig lønnsomhet til bærekraftige samfunn.

Men for den den nyansatte direktøren handler bærekraft om mer enn Greta og grønt skifte.

– Ja, den tradisjonelle definisjonen på bærekraft, er mindre forurensning og utslipp av klimagasser. Men i dag omfavner det mye mer. FNs bærekraftsmål er det vi bør strekke oss mot.

Bekymret for norske bedriftsledere

Nå begynner det å bli adskillig vanskeligere å finne samfunnsaktører som ikke jobber med bærekraft, enn de som gjør det.

Hva er FNs bærekraftsmål?

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Poenget med bærekraftsmålene er at de skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. Også her i Norge.

– Alle snakker om bærekraft, men problemet er at mange bare bruker det som et buzzword uten innhold.

Skogen er bekymret når hun ser næringslivsledere som ikke tar det grønne regimeskiftet på alvor. For hvor lenge kan du stå i internasjonal konkurranse hvis konkurrentene dine ligger langt foran deg på digitale, bærekraftige løsninger?

> *Snork, tenker kanskje noen da, enda en rapport*

– Mange lurer på hvor de skal starte. Det første du bør gjøre, er å lage en enkel bærekraftsrapport. Snork, tenker kanskje noen da, enda en rapport. Hvis du begynner med å kartlegge ditt eget avtrykk, vil du oppdage at du med enkle grep kan endre mye.

Start for eksempel med å se på strømforbruket, forklarer direktøren. Må dere ha på lys i hele kontorbygget på natten? Hva skjer med maskinparken, hvor mye strøm bruker den? Hva med avfallet, hvor gjør dere av oppbrukt hardware? Kildesorterer dere?

– Kanskje gjør bedriften din mer på bærekraft enn du tror. Det vil en slik rapport avdekke.

Norske bedrifter kan tjene store penger på bærekraft

I dag er bærekraft brennhett og åpner opp for dramatisk store forretningsmuligheter. Fram til for to år siden var kronekursen fullstendig dominert av oljeprisen, nå ser vi at den for første gang påvirkes av grønne investeringer.

– Vi ser at selskaper som tradisjonelt har holdt på med utvikling av bestemte produkter og tjenester, legger om forretningsmodellen og utvikler nye, smarte og bærekraftige løsninger. De store bankene investerer mye nå i fornybar teknologi, varetransporten ønsker å ha nullutslipp i løpet av noen år og ferger langs kysten blir elektriske.

Spillerommet er enormt. Her stiller Norge i en særstilling, og vi bør utnytte disse mulighetene.

Denne særstillingen Skogen refererer til, handler om god tilgang på ren kraft fra vann og vind, og en høy digital kompetanse i befolkningen. Vi har dessuten en god digital infrastruktur og et kompetansebasert næringsliv.

Om norske bedrifter er smarte nå, kan vi altså utnytte den fordelen vi har sammenliknet med bedrifter i andre land?

– Nøkkelen er å lete etter muligheter innenfor din bransje, finne din nisje. Det er jo der du er best, du kjenner markedet og konkurrentene. Let etter de løsningene som bidrar til nyskaping, bærekraft og som det er mulig å tjene penger på.

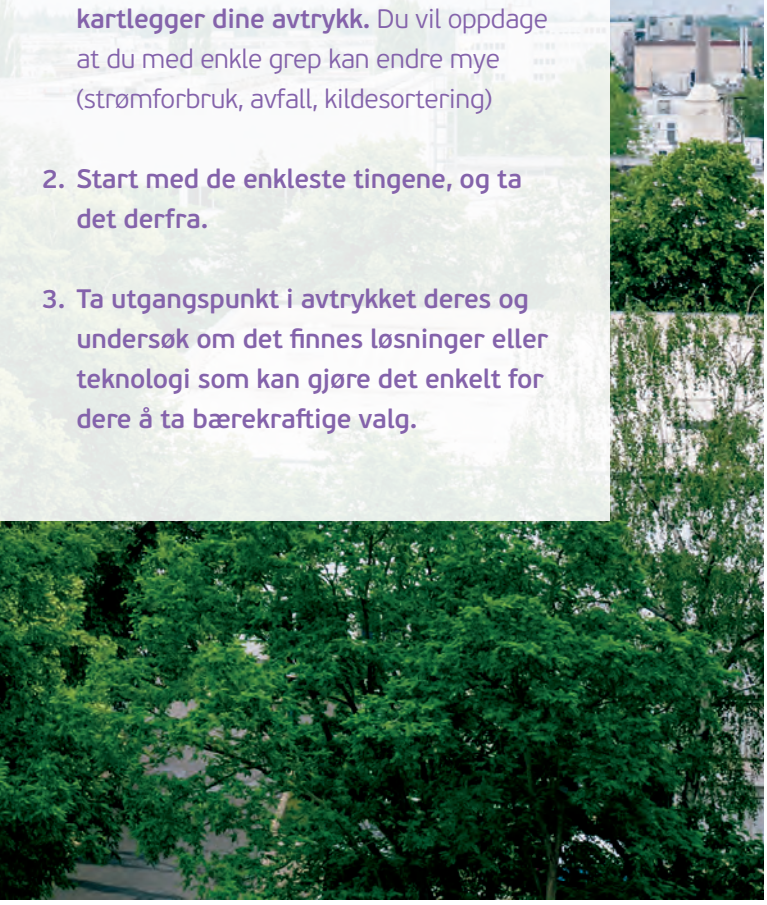
Bærekraft er altså også konkurransekraft. Det er penger å hente. For de som vil, og tør.

… men bedriftene klarer ikke dra lasset alene

– For at omstilling skal skje, kan det ikke være for høy risiko for bedriftene. Noen ganger må det insentiver til for virkelig å sette i gang innovasjon og omstilling. Når privat sektor vil være med og utvikle løsninger for morgendagens smarte byer og samfunn, er det

Bærekraft for beginners

1. **Lag en bærekraftsrapport som kartlegger dine avtrykk.** Du vil oppdage at du med enkle grep kan endre mye (strømforbruk, avfall, kildesortering)
2. **Start med de enkleste tingene, og ta det derfra.**
3. **Ta utgangspunkt i avtrykket deres og undersøk om det finnes løsninger eller teknologi som kan gjøre det enkelt for dere å ta bærekraftige valg.**



myndighetenes ansvar å redusere risikoen, men også bære noe av kostnaden.

Hun trekker fram utrullingen av elbiler som et eksempel på hvilken avgjørende rolle myndighetene har spilt. I 2019 har elbiler 45 % av markedsandelen på nybilsalg i Norge[20].

– Allerede tidlig på 2000-tallet kom de første insentivene for å rulle ut elbiler på norske veier. Det har ført til en enorm omveltning av bilparken i norske hjem – fra fossil til el. Det hadde ikke skjedd uten de økonomiske insentivene fra myndighetene.

Kortsiktig lønnsomhet vs. langsiktig bærekraft

Det krever mye av norske ledere å lykkes med den bærekraftige omstillingen. Ifølge Skogen er det stor forretningsmessig avstand mellom kortsiktig lønnsomhet og langsiktig bærekraft. Hvis du som bedriftsleder ikke tar det langsiktige perspektivet på alvor, løper de andre fra deg.

– Jeg ville vært svært urolig om jeg var en bedrift som tenkte «same procedure as last year». Omstilling er helt nødvendig. Og i den langsiktige planen må også bærekraft inn som en grunnpilar for hvilken retning du skal gå. Det holder ikke lenger å ta i bruk ny teknologi som gir kortsiktig gevinst.

> *Det holder ikke lenger å ta i bruk ny teknologi som gir kortsiktig gevinst*

Fremtidens ansatte velger bærekraft

Tilbake til Greta, og den nye generasjonen klimabevisste ungdom. Om ikke lenge skal de ut i arbeidslivet, og da vil de velge arbeidsgiver ut fra klima, bærekraft og andre verdispørsmål[21].

– Omveltningen som skjer nå straffer alle som ikke henger med. For det første vil kundene straffe deg. Så vil du ha problemer med å ansette nye, unge og kloke hoder. Og så er jeg helt sikker på det ikke er lenge til det rett og slett blir forbudt å ta valg som ikke tar hensyn til planeten, omgivelsene eller folk rundt oss.

Metode for Visma Digital Index 2019

Når

Spørreundersøkelsen ble sendt ut og besvart i august 2019.

Respondenter

916 norske beslutningstakere (primært daglig leder/økonomiansvarlig) i små, mellomstore og store bedrifter, alle kunder av Visma.

Om utvalget

Små: 2–20 ansatte, opp til 20 millioner kroner omsetning
Mellomstore: 21–250 ansatte, opp til 100 millioner kroner omsetning
Store: over 250 ansatte, over 100 millioner kroner omsetning

Datainnsamler

Ideas2evidence AS

Metode

Dataene i Digital Index er basert på en spørre-undersøkelse som er besvart av bedriftsledere og andre sentrale ansatte i bedriften. Respondentene fikk tilsendt en spørreundersøkelse på epost bestående av 19 spørsmål.

Vi har stilt bedriftene spørsmål om rammer og forutsetninger for digitalisering:

- Hindringer for å digitalisere
- Behovet for kompetanse framover
- Digitalisering og konkurransekraft
- Faktorer som bidrar til digitalisering
- Myndighetenes tilrettelegging for digitalisering

Respondentene har i tillegg gitt en vurdering av digitaliseringsgrad på en skala fra 0 til 100 prosent for hver av følgende 13 prosesser:

1. Mottak av faktura
2. Godkjenning av faktura
3. Betaling av faktura
4. Sending av faktura
5. Purring
6. Inkasso
7. Oppdatering av innbetalinger
8. Rapporting
9. Reiseregninger
10. Utlegg
11. Ferieønsker
12. Fravær
13. Timeregistrering

En indeks på 0 prosent betyr at alle de 13 prosessene utføres manuelt, papirbasert, i Excel, Sheets eller lignende – det vil si ikke ved hjelp av en heldigital løsning. En indeks på 100 prosent betyr at de 13 prosessene er digitalisert og automatisert.

Er svarene valide?

Resultatene er basert på respondentens egen vurdering av digital modenhet. Det kan derfor forekomme forskjeller i måten respondentene tolker spørsmålene på, og hva de legger i «digitalisering». Vi har forsøkt å forhindre at dette skjer, blant annet ved å konkretisere i spørsmålsstillingen hva vi mener med en «digital prosess». For eksempel på spørsmål om bruk av elektronisk faktura, har vi understreket at faktura på epost ikke er en elektronisk faktura.

Kan resultatene generaliseres til alle små, mellomstore og store norske bedrifter?

Utgangspunktet for undersøkelsen er kunder av Visma og ikke et tilfeldig trukket utvalg. Derfor kan vi ikke generalisere funnene, men basert på Vismas store andel av markedet for regnskaps- og lønnssystemer, er vår vurdering at undersøkelsen indikerer en generell utvikling blant små, mellomstore og store bedrifter i Norge.

Om hovedindeksen og indeksene per prosess

Hovedindeksen er et estimat basert på de 13 spørsmålene i rapporten, og skal gjenspeile forventet digitaliseringsgrad for bedrifter i målgruppen. Siden ikke alle de 13 prosessene er relevante for alle respondentene, har prosessene fått ulikt vekt per respondent. Dette for å gi hver respondent lik vekt i hovedindeksen.

Indeksene per prosess er derimot estimert kun på de respondentene som har besvart spørsmålet.

Om troverdighetsintervallet

Vi har beregnet et troverdighetsintervall for alle indeks-estimatene våre. Troverdighetsintervallet sitt formål er å vise usikkerheten rundt estimatet.

Det betyr at troverdighetsintervallene våre viser intervallet hvor vi er 95 % sikre på at estimatet vil ligge for vår kundegruppe.

Under har vi gjengitt 95 % troverdighetsintervall for hovedindeksen samt de 13 prosessene:

Hovedindeks: 45 %–60 %
Mottak av faktura: 47 %–59 %
Sending av Faktura: 51 %–59 %
Purring: 32 %–40 %
Inkasso: 30 %–38 %
Betaling av fakturaer: 43 %–51 %
Oppdatering av innbetalinger: 43 %–52 %
Godkjenning av fakturaer: 68 %–75 %
Rapportering: 45 %–54 %
Reiseregninger: 43 %–53 %
Utlegg: 35 %–44 %
Ferieønsker: 32 %–40 %
Fravær: 55 %–63 %
Timeregistrering: 69 %–78 %

Nytt i år

Visma gjennomførte for første gang Digital Index i 2017. Da stilte vi spørsmål om syv administrative prosesser. I 2018 økte vi til 13 spørsmål. De samme prosessene er målt i år, men har i tillegg gjort noen endringer:

- Vi har lagt til 5 lukkede spørsmål hvor respondentene har blitt spurt om rammer og forutsetninger for digitalisering.

- I år har vi brukt en enkel bayesiansk flernivåmodell[22] som flytter estimater basert på få datapunkter mot landsgjennomsnittet. For eksempel har vi svært få datapunkter på noen av næringsgruppene, og modellen har dermed flyttet estimatet mot landsgjennomsnittet for hovedindeksen (54 %) for å gi en bedre indikasjon på det faktiske digitaliseringsgraden.

Kilder

[1] Rybalka, M. (2008): Hvor viktig er IKT for utvikling i næringslivet: Produktivitetsanalyse. SSB Økonomiske analyser 5/2008

[2] https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf
https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-digital-insights-mit-sloan-management-review
https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention

[3] https://no.ramboll.com/presse/publikasjoner/it-i-praksis

[4] https://www.menon.no/wp-content/uploads/09industrielt-eierskap.pdf

[5] Omstillingsbarometer 2018 - https://www.abelia.no/politikk/omstillingsbarometer-2018 ; NOU 2018: Fremtidige kompetansebehov I — Kunnskapsgrunnlaget

[6] https://digital21.no/

[7] It i praksis 2019

[8] https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail

[9] https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation

[10] https://qvartz.com/media/1688/digital_transformation_report_sweden.pdf

[11] Winning the Long Game: How Strategic Leaders Shape the Future (Schoemaker & Krupp)

[12] https://www.dagensperspektiv.no/2018/digitalisering-handler-mer-om-mennesker-enn-om-teknologi

[13] Digital Transformation (Microsoft & Quartz 2019)

[14] https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail

[15] https://produktivitetskommisjonen.no/files/2015/01/ikt_norge1.pdf

[16] https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-5-EN.pdf

[17] https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability

[18] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf
https://asia.nikkei.com/Spotlight/Cover-Story/Purpose-over-profit-How-Generation-Z-is-redefining-business

[19] https://www.regnskapnorge.no/contentassets/887ed53bad25475e88588ee3e3be3abc/forenklingsundersokelsen-2019.pdf

[20] https://elbil.no/elbilstatistikk/

[21] https://www.dn.no/staticprojects/d2/ledestjerner/

[22] Data som ble modellert var på bedriftsnivå. Modellen var en simpel flernivåmodell med to varierende skjæringspunkter på gruppenivå(fylke og næringsgruppe). Modellene for hovedindeksen og indeksene per prosess ble laget i Stan (http://mc-stan.org/) gjennom brms pakken (Bürkner, 2017) i R. Det ble brukt en "zero-one inflated beta" sannsynlighetstetthet som a priori for responsvariabelen. Det ble brukt standard a priori gitt i brms pakken for modellens parametre.

Om Visma

Visma leverer programvare og tjenester som automatiserer og effektiviserer forretningsprosesser i privat og offentlig sektor. Konsernet opererer i hele Norden, og i Benelux, Sentral- og Øst-Europa. Med over 10 000 ansatte, én million kunder og en omsetning på 11,3 milliarder kroner i 2018, er Visma Europas ledende softwareselskap. Se Visma.no og Visma.com.

Spørsmål til rapporten?

Vi hører gjerne fra deg.

Send en epost til kaja.falck-ytter@visma.com